

# Establecimiento de un sistema de control interno



Manual sobre control interno del ICDF

A raíz de fijar su enfoque primario en 2003 en la estandarización y sistematización de los sistemas de organización, el ICDF ha creado un sistema de control interno como una medida práctica para llevar a cabo sus cuatro principales objetivos operacionales. Gracias al completo apoyo de los más altos niveles de la administración y los esfuerzos de todos los empleados, el sistema de control interno fue puesto en marcha a tiempo en 2003. Durante un proceso de auto examen, fue introducido simultáneamente en un esfuerzo por fortalecer el concepto de administración interna y ha sido exitosamente aplicado en las operaciones diarias del ICDF.

Este informe especial está dividido en tres secciones. Primero, se explicarán los conceptos de control interno, auditoría y auto-auditoría en los “Controles internos y el sistema de control interno”. La segunda parte detallará el trasfondo del sistema, el proceso de su creación e implementación y la finalización del sistema. La parte final del informe explica los continuos esfuerzos del ICDF en la implementación del sistema.

## Controles internos y el sistema de control interno

A pesar que el ICDF es una institución sin fines de lucro, busca instituir una administración corporativa similar a una organización del sector privado. Dada la creciente naturaleza diversa de las operaciones y la transferencia dinámica de funcionarios dentro de una organización, resulta de gran importancia un mecanismo sistemático de control interno. Generalmente hablando, los sistemas, estándares y reglamentos de control interno son normalmente creados teniendo en mente las empresas de carácter lucrativo y tienen pocos ejemplos en el sector no lucrativo. A continuación tenemos una

introducción a los sistemas de control interno, auditoría interna y auto-auditoría.

### **Definición de control interno**

Según la definición de la Comisión de Valores y Futuros de Taiwan, los controles internos son diseñados por la administración de una compañía pública, y son administrados y conducidos por la junta, la gerencia y todos los empleados. Los controles internos procuran garantizar (1) eficientes resultados operacionales; (2) confiabilidad de los informes financieros; y (3) cumplimiento de las leyes y reglamentos relacionados.

Según esta definición, las organizaciones sin fines de lucro también tienen la necesidad de cumplir con los estándares operacionales establecidos para alcanzar los resultados esperados. La utilización de los fondos debe estar basada sólo en establecidos procesos de revisión presupuestaria, y de acuerdo con las leyes y reglamentos. Esto cumple con la misión y responsabilidad del uso del capital base.

### **Componentes importantes de una plataforma de control interno**

Las compañías públicas, cuando diseñan y administran o realizan auto-auditorías, deben tomar en consideración una amplia variedad de factores en los sistemas de control interno. Solamente siendo abarcadores es que esos sistemas pueden operar efectivamente y lograr los efectos deseados. Los componentes del sistema de control interno fueron presentados en 1992 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) de la Comisión Treadway, e incluyen entorno del control, evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de control y supervisión. A continuación se presenta la definición de cada componente:

#### **• Entorno del control**

El entorno del control se refiere al factor compuesto que impacta sobre el conocimiento de la cultura organizacional por parte del empleado. Los factores que impactan el entorno del control incluyen: (1) discreción, valores y habilidad del empleado; (2) filosofía administrativa y estilo operacional de la junta y los gerentes; (3) la contratación y entrenamiento de los empleados; y (4) las preocupaciones y orientación de la junta y los supervisores. El entorno del control es la base de los otros componentes.

#### **• Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos se refiere al reconocimiento de los factores internos y externos que previenen el alcance de las metas, y la valoración de los riesgos potenciales y el impacto de una variedad de factores. El resultado de la evaluación puede ayudar a la organización a diseñar, enmendar e implementar las operaciones de control necesarias.

#### **• Actividades de control**

Las actividades de control se refieren al diseño de un marco de control abarcador y la creación de procedimientos de control en todos los niveles. Esto garantiza que las instrucciones de la junta y los gerentes se ejecuten, incluyendo las aprobaciones, autorizaciones, certificaciones, reajustes, reexaminaciones, inventarios de rutina, verificación de registros, división del trabajo, garantía de la seguridad de bienes, proyectos, presupuestos o comparaciones con los resultados previos.

#### **• Información y comunicación**

La información se refiere a los blancos de un sistema informático, tales como reconocimiento, consideración, procesamiento y reportaje. El sistema incluye



las informaciones financieras o no financieras relacionadas con las operaciones, los informes financieros y el cumplimiento de los reglamentos. La comunicación se refiere a la diseminación de la información a varias personas, y a las comunicaciones internas y externas. El sistema de control interno requiere información desde la planificación de la producción a la supervisión, y ofrece un mecanismo para que la persona obtenga la información específica que requiera.

#### • Vigilancia

La vigilancia se refiere al proceso de auto-auditoría dentro del sistema de control interno, e incluye evaluar si el entorno del control es satisfactorio, si la evaluación de riesgos es oportuna y precisa, si las operaciones de control son apropiadas y precisas, y si los sistemas de información y control incluyen los rubros apropiados. La vigilancia puede ser continua o realizada sobre una base caso por caso. La anterior incluye la supervisión de rutina de las operaciones, mientras que la última incluye la vigilancia que realizan los auditores internos, supervisores o la junta. Se presentan informes sobre la supervisión continua, evaluaciones de casos y supervisiones.

#### Auditoría interna

La meta de la auditoría interna es asistir a la junta y los gerentes en la investigación y reexaminación de cualquier problema en los controles internos, así como juzgar los resultados operacionales. Las auditorías también ofrecen sugerencias constructivas para asegurar una continua y efectiva implementación de los sistemas de control interno. Las auditorías también se usan para examinar y hacer enmiendas al sistema.

Para asegurar la objetividad del trabajo de auditoría interna, los departamentos de auditoría son

generalmente dirigidos por la junta o el presidente, y operan independientemente. La Oficina de Auditoría del ICDF se ha vuelto cada vez más profesional desde su establecimiento y ha alcanzado completamente sus metas funcionales.

#### Auto-auditoría bajo un sistema de control interno

La meta de la auto-auditoría en el sistema de control interno es implementar un mecanismo bajo el cual los departamentos se vigilen a sí mismos, realicen las modificaciones necesarias para compensar los cambios en el entorno, y reajusten el sistema de control interno cuando sea necesario para mejorar la calidad y eficiencia de las auditorías. La meta general es que la organización se vuelva más dinámica. El alcance de la examinación cubre todas las áreas del sistema de control interno, así como los procedimientos y métodos diseñados bajo el sistema de auto-auditoría.

La examinación cubre a todos los empleados y departamentos sobre una base regular. La Oficina de Auditoría revisa posteriormente los informes de auto-auditoría y las recopila juntos con otros informes sobre aspectos que han sido pasados por alto o irregularidades identificados. Los informes son entonces entregados a la junta y al Secretario General, y son usados como referencias al diseñar las estrategias administrativas.

#### Un mecanismo de administración

La administración corporativa se refiere a un tipo de orientación y gerenciamiento que realizan varios mecanismos y procedimientos entre la gerencia y otras personas con el interés de fortalecer los resultados de la compañía y proteger los derechos de los accionistas. Un efectivo sistema de control

interno ofrece la base para la administración corporativa. Esto se lleva a cabo bajo los principios de la transparencia de información y las prácticas de ética comercial.

### **Administración de riesgos**

La administración de riesgos usa las técnicas administrativas para identificar sistemáticamente, evaluar y minimizar efectivamente el riesgo. También busca transformar el riesgo en una oportunidad para crear una ventaja competitiva aún mayor. La creación de un mecanismo de administración ideal proviene de la preparación e implementación de procedimientos de control interno. Se considera también el uso del riesgo como un componente de las operaciones y utiliza la administración de riesgos para reajustar las estrategias organizacionales según sean apropiadas. La evaluación de riesgos considera los sistemas, estrategias, procedimientos, operaciones y autorizaciones para determinar los riesgos potenciales que surgen de procedimientos específicos o durante las rutinas diarias. El sistema también procura encontrar un equilibrio entre el riesgo y la ventaja para reducir lo más que se pueda el nivel de riesgo a la organización.

Las descripciones anteriores de los controles internos, auditoría interna y auto-auditoría indican que los controles internos y la auditoría interna son necesarios en el marco de las operaciones organizacionales. La auto-auditoría, sin embargo, está relacionada con la administración interna y puede ser usada para aumentar la eficiencia operacional y reducir los riesgos operacionales. Las organizaciones deben establecer y administrar un abarcador sistema de control interno, así como realizar auto-auditorías. La junta y la administración de nivel superior deben hacer hincapié en la función de la auditoría interna y dar amplia autoridad a los auditores para que lleven a

cabo las auditorías e investigaciones, evalúen los aspectos que se han pasado por alto en el sistema de control interno y cuantificar la eficiencia operacional. Esto asegura la efectiva implementación del sistema de control interno y ayuda a la junta y los gerentes a ejercer la responsabilidad e instituir un mecanismo de administración. Los controles internos y la auditoría interna deben ser realizados para asegurar que las operaciones internas sean ejecutadas eficientemente.

Después de diseñar e implementar apropiadamente la administración de riesgos y los controles internos, se puede establecer un mecanismo para control de riesgos. Esto asegura el uso adecuado de los recursos, aumenta la transparencia, fortalece la calidad de la toma de decisión y ofrecer mejores resultados en el proceso de evaluación.

### **Implementación del sistema de control interno**

El ICDF lleva a cabo el trabajo de desarrollo internacional en nombre del Gobierno. Una amplia variedad de reglamentos rigen sobre el quehacer de la organización, desde reglas que controlan la asistencia en ultramar a las que rigen sobre las operaciones. Cada área de operaciones requiere diferentes procedimientos operacionales. A la luz de las operaciones cada vez más amplias y complejas del ICDF, así como el creciente interés del público en el trabajo de asistencia al exterior, el ICDF debe tener sistemas aún más transparentes, y presentar su administración interna y mecanismo de control por escrito para que sean vistos por todos.

En vista de los entornos subjetivo y objetivo dentro y fuera del ICDF, la organización ha establecido un sistema de control interno. El proceso usado para poner en práctica el sistema se detalla a continuación.



### **Creación de un grupo de trabajo del sistema de control interno**

Los controles internos son un instrumento administrativo. La implementación y administración de esos controles son los puntos de enfoque del trabajo de los gerentes del nivel superior. El sistema también requiere la participación de todos los departamentos. El Secretario General del ICDF actúa como convocador del Grupo de Trabajo del Sistema de Control Interno, y los jefes de departamento constituyen el grupo de trabajo. La Oficina de Auditoría funge de Secretaría, con el jefe de la misma sirviendo como secretario. El trabajo primordial del grupo de trabajo es fijar metas y horarios, realizar discusiones regulares y evaluar las propuestas de control interno formuladas por cada departamento. El grupo de trabajo también asigna calificaciones conjuntas basadas en las auto-auditorías.

### **Diseminación de conceptos**

En la etapa inicial de la implementación, cada departamento podría no estar al tanto de la función y contenido de los controles internos. Antes de establecer formalmente un marco para los controles internos, el ICDF realizó cuatro disertaciones sobre temas relacionados para permitir que todos los empleados tengan un mejor entendimiento del sistema.

A continuación ofrecemos una breve descripción del contenido de cada disertación:

#### **• Establecimiento de un sistema de controles internos y auditoría interna**

Los escándalos financieros de Enron, en Texas, y de Barings, en Singapur, resaltan la necesidad de establecer controles internos. Un análisis de la relación entre los controles internos y la

administración corporativa indica que los controles internos, la auto-auditoría y las auditorías internas proporcionan la base de la administración corporativa (mecanismo de administración = sistema de control interno x auto-auditoría x auditorías internas). Una compañía puede lograr operaciones sostenibles sólo a través de la transparencia de la información y operando en forma ética.

Para introducir los sistemas y reforzar la confianza entre los empleados del ICDF, la disertación hizo hincapié en las ventajas de tener a los empleados del ICDF diseñando el sistema. Se usarán diferentes métodos de control para las diferentes estructuras organizacionales. En cualquier evento, los controles internos deben ser diseñados teniendo en mente su uso práctico. La disertación explicó varios procedimientos usados para crear un sistema de control interno para el ICDF.

#### **• El uso de la administración corporativa en las instituciones**

Esta disertación hizo hincapié en los conceptos de la administración corporativa como medios para proteger los intereses de los accionistas, el trato a los accionistas, la garantía de los intereses corporativos, el anuncio y la transparencia de las principales noticias corporativas, así como los deberes de la junta. El uso de la administración corporativa en las instituciones es necesario para asegurar el cumplimiento de los reglamentos en el uso de fondos donados y los procedimientos presupuestarios, la comunicación de información, las funciones reforzadas de la junta y los supervisores, así como la implementación de las teorías administrativas. El sistema de control interno implementado por el ICDF promueve y asegura que se logren tales metas.

• **Operaciones organizacionales y administración de riesgos**

El contenido de esta disertación incluye: (1) entender el actual entorno de operaciones; (2) entender el actual riesgo operacional; (3) reconocer las operaciones y riesgos potenciales de una organización; (4) delinear la responsabilidad de los especialistas en administración de riesgos en el día de hoy.

• **Controles internos, ISO y auditoría interna**

Esta disertación definió la calidad y administración total de la calidad desde la perspectiva del cliente, e hizo hincapié en que la consideración más destacada hacia los clientes es la calidad. Para ser competitiva, la organización debe garantizar la calidad. La administración a alto nivel debe tener una visión especial para continuar mejorando la calidad, y todos los empleados tienen la responsabilidad de mantener la calidad. El ISO confirma los sistemas de calidad, no los productos o servicios. El ISO posteriormente logra la verificación, no sencillamente ciertos estándares de certificación. La aprobación de un sistema de

administración de calidad es el punto de partida para que una organización continúe mejorando. Esto se implementa conjuntamente con los controles internos y la auditoría interna, permitiendo que el espíritu del sistema de administración de calidad sea introducido en las operaciones como un todo.

**Etapas en el establecimiento del sistema**

Para asegurar que el establecimiento de un sistema de control interno sea llevado a cabo cuidadosamente, el ICDF invitó a un experto para que actúe como asesor. La Oficina de Auditoría también ha planificado varios horarios para la implementación. A medida que se ha logrado un entendimiento general del sistema, el grupo de trabajo diseñó un sistema compatible con el entorno y la cultura del ICDF, y fijó metas específicas. Según el horario, el ICDF debió completar una propuesta escrita de un sistema de control interno en marzo de 2003, que sería revisada y aprobada por la junta. Las auto-auditorías se iniciarían en forma tentativa durante la segunda mitad del año.

Disertante	Tema	Fecha	Cargo
Hsu Shih-to	El establecimiento de un sistema de controles internos y auditoría interna	26 de septiembre de 2002	Asesor superior, Instituto Textil de China
Hsu Hsiao-po Su Wen-tang Tseng Keng-ying	El uso de la administración corporativa en las instituciones	30 de septiembre de 2002	Director del ICDF Abogado de <i>Li and Lee Attorneys</i> Presidente, Sociedad de Administración de Riesgos
Hsu Ting-jung	Operaciones organizacionales y administración de riesgos	2 de octubre de 2002	Contador supervisor del ICDF
Su Chin-huo	Controles internos, ISO y auditoría interna	14 de octubre de 2002	Presidente, Centro para el Desarrollo de la Sinergia Corporativa



Para permitir que el plan de control interno sea implementado sin problemas y a través de toda la organización en sus operaciones diarias, el grupo de trabajo decidió que la organización estudie conjuntamente el sistema y lo implemente por etapas para ir acumulando experiencias. Se fijaron tres metas: (1) Eliminar el escepticismo -aumentar la fuerza administrativa; (2) Compartir el conocimiento -aumentar el estudio organizacional; (3) Alcanzar un consenso -implantar el sistema dentro de la cultura de la organización.

Cuando estuvo por iniciarse las auto-auditorías, la epidemia de SARS azotó Taiwan. La implementación de las auto-auditorías fue postergada de mayo/junio a agosto. El ínterin fue designado como un período de estudio. Hasta la fecha, sólo un puñado de exámenes ha sido realizado en los departamentos. El sistema será completamente implementado en 2004. La demora en la implementación este año debido al SARS prueba de nuevo la importancia de la administración de riesgos y la necesidad de un sistema de control interno.

Las operaciones relacionadas con el establecimiento de un sistema de control interno y auto-auditoría se detallan a continuación.

## **Pasos para el establecimiento del sistema de control interno**

### **Plan borrador para establecer e implementar un sistema de control interno**

En septiembre de 2002, la Oficina de Auditoría preparó un “Plan borrador para establecer e implementar un sistema de control interno”. El departamento analizó las ventajas y desventajas de los controles internos del ICDF en esos momentos, evaluó

las condiciones para la implementación de controles internos, y sugirió métodos para instituir el sistema y su correspondiente horario. La propuesta declaró que en la presente etapa de los controles internos del ICDF, la administración en el nivel superior y todos los departamentos cooperan. Además, el ICDF exhibió una racional planificación organizacional y una buena estructura administrativa. El informe concluye que era el tiempo perfecto para fortalecer más la auditoría interna.

### **Divulgación de los conceptos y métodos del sistema de control interno**

Además de ser oportuno al implementar el programa y gozar del apoyo total de la administración, para que el plan sea exitoso se requiere del apoyo de los jefes de departamento, así como la participación de todos los empleados. Por lo tanto, el Secretario General decidió iniciar la divulgación del sistema en los informes operacionales, anunciando su determinación para alcanzar ciertas metas y los esfuerzos hechos por el grupo de trabajo para diseñar el sistema. El grupo de trabajo también usó una variedad de métodos para informar a los empleados acerca del significado, función y alcance del sistema en un esfuerzo para lograr un consenso y promover la determinación para alcanzar las metas.

### **Organización de los actuales reglamentos administrativos**

El grupo de trabajo también examinó las costumbres y reglamentos del ICDF. Esto incluyó todas las leyes, así como costumbres y prácticas que aún no se habían formalizado en el papel. El grupo de trabajo revisó todos los reglamentos, los organizó y clasificó dentro del Manual de Control Interno.

## **Determinar el mecanismo para diversas operaciones**

Después de entender el entorno general del control y los procedimientos operacionales, el grupo de trabajo, basado en el estatus organizacional del ICDF, diseñará ocho mecanismos para las operaciones de control. Bajo éstos, se pueden controlar 93 tipos de trabajos. Esos mecanismos se describen a continuación:

- Mecanismo de administración de la planificación: Cubre la planificación de las estrategias, organización y trabajo fundamental del ICDF, así como la coordinación con las agencias supervisoras.
- Mecanismo de inversión y préstamo: Se refiere a las operaciones de inversión y préstamo del ICDF, las garantías de préstamo y la utilización de fondos que aún no han sido prestado.
- Mecanismo de las operaciones: El mismo cubre la cooperación técnica, los programas de educación y entrenamiento, las operaciones de publicación y los asuntos generales del ICDF.
- Mecanismo de adquisición: Incluye las operaciones de adquisición y reparación.
- Mecanismo de salario y personal: Se refiere a las operaciones de recursos humanos y administración de personal.
- Mecanismo de bienes: Se refiere a las operaciones relacionadas con los activos fijos, propiedades, materiales, equipo de información y administración de bienes valorados del ICDF.
- Mecanismo de contabilidad y gastos: Se concentra en la administración de la contabilidad y el presupuesto, y las operaciones de gerenciamiento del capital.
- Mecanismo de administración de servicio: Se refiere a la administración del sistema informático del ICDF, la supervisión de los sellos del ICDF, así como la administración de documentos y otros asuntos varios.

## **Finalización de los procedimientos de cada operación de control**

Delinear claramente los procedimientos en cada control operacional es importante para clarificar cada paso del trabajo y las responsabilidades. La clara documentación de cada procedimiento de control facilita la comparación con organigramas o reglamentos de procedimiento.

## **Diseño de la estructura, estilo de formulario y uso de documentos**

El sistema de control interno del ICDF ha diseñado formularios que resaltan los controles de operación y administración, así como un organigrama de flujo de las operaciones administrativas. El estilo de los formularios satisface las necesidades prácticas del ICDF y permite la flexibilidad. Los formularios son usados conjuntamente con las auditorías internas y auto-auditorías.

## **Producción de un organigrama de procedimiento en las operaciones administrativas**

Después de finalizar los procedimientos, se diseña y produce un organigrama para mostrar el procedimiento de los diversos mecanismos, que se convertirá en la base para los procedimientos administrativos.

## **Producción de procedimientos de control operacional y administrativo**

El enfoque de esto es señalar los riesgos de procedimiento y los puntos de control. Se diferencia de los procedimientos operacionales estándares en que los últimos se centran en la explicación de los diversos procedimientos. Cada departamento no sólo debe



declarar concisamente el enfoque de sus operaciones, sino que también debe evaluar los riesgos. Después de aclarar las fuentes de riesgos, los departamentos

proceden a identificar los riesgos específicos y las correspondientes medidas preventivas en la columna “Riesgos y Controles”.

Área del componente del marco a considerarse	Ejemplo de operaciones financieras del ICDF
<b>Entorno del control</b>	
Carácter y valores	Estrategias de asistencia del ICDF; diplomacia por el público general
Obligación en capacidades	Reglas para el manejo de préstamos e inversiones basadas en las estrategias de asistencia del ICDF
Preocupación y orientación por miembros de la junta y supervisores	Supervisión y revisión de proyectos; alcanzar las metas de la agencia supervisora y los objetivos diplomáticos
Filosofía administrativa y estilo operacional	El presidente enfoca en los principios de creatividad, acción, rapidez y resultados para sistematizar las operaciones en general; el Secretario General establece sistema organizacional como principal meta del año
Estructura organizacional	Las operaciones del Departamento de Inversión y Préstamo son manejadas por el Comité de Revisión de Crédito
Delegación de autoridad y deberes	Fijar límites claros en los planes, investigaciones, evaluaciones y aprobaciones
Políticas y asuntos prácticos de los recursos de la fuerza laboral	Diseñar un manual estandarizado que sirva de base
<b>Evaluación de riesgos</b>	
Determinar metas	¿Van las metas acorde con las estrategias de asistencia del ICDF?
Determinar metas en los diversos niveles operacionales	Determinar proyectos, investigaciones propias, evaluación de proyectos, negociación de contrato, evaluación de riesgos y finalización de componentes y operaciones de control
Análisis de riesgos	Operaciones de control no satisfactorias causan riesgos generales y operacionales
Administración de cambios	Medidas en caso de cambios políticos o del entorno en las naciones receptores
<b>Operaciones de control</b>	
Información y comunicación	Implementación según los procedimientos de las operaciones de control para las operaciones de inversión y préstamo
Información	Ofrecer condiciones para préstamos, determinar el recipiente, armar planes para implementación, llevar a cabo investigaciones y evaluaciones
Comunicación	Cómo informar a las personas relacionadas acerca de los detalles de la solicitud de financiamiento, incluyendo las comunicaciones con el MOFA, embajadas y consulados
<b>Vigilancia</b>	
Supervisión continua	Vigilancia por el supervisor administrativo y auto-auditoría
Evaluaciones de rutina de casos	Examen de las auditorías internas, reauditorías y señales de mejoramiento
Informes de vigilancia	Informes de auto-auditoría, informe conjunto anual de auditoría interna

Si no se instituyen controles, los riesgos se convertirán en obstáculos en el camino al logro de las metas. Este es el punto de los controles internos. Después que cada oficina y departamento finaliza los controles requeridos en sus operaciones, ellos deben implementarlos. Ellos deben referirse al contenido de su mecanismo del sistema de control y también tomar en consideración la flexibilidad operacional y los costos para asegurar que los controles y procedimientos operacionales se complementen entre sí.

El espíritu general del marco de control interno debe ser mantenido en mente en el diseño y la producción del organigrama de procedimiento y los procedimientos de control. Por ejemplo, los componentes de control son indicados en la siguiente tabla, que enfoca en las operaciones financieras.

### **Finalización de los procedimientos sobre administración, salvaguardia y emisión de documentos**

Cada supervisor en los diversos departamentos revisa sus respectivos organigramas operacionales y de procedimiento. Después de esta revisión, se remiten los organigramas al grupo de trabajo para su revisión y aprobación.

### **Revisión del grupo de trabajo del sistema de control interno**

El esfuerzo del grupo de trabajo en el diseño del sistema es la clave para el éxito o fracaso del sistema. Los objetivos, ciclos operacionales, procedimientos operacionales, el diseño, producción e implementación de los formularios, y los informes presentados a la junta son aspectos que el grupo de trabajo debe discutir y revisar.

En 2003, todos los departamentos estandarizaron

sus procedimientos y sistemas operacionales para estar en conformidad con los controles internos de las operaciones. Este trabajo se llevó a cabo cerca del Año Nuevo chino y la mayoría de los departamentos reportaron que estaban bajo severas restricciones de tiempo. En discusiones realizadas bisemanalmente, los departamentos que no habían terminado sus borradores tenían que presentar justificaciones de su demora. Sin embargo, dada la importancia del sistema de control interno y el peso que le dio la administración superior, todos los departamentos continuaron trabajando arduamente para delinear controles y la composición del sistema fue completado dentro de cuatro meses y medio.

### **Discusiones sobre el contenido de los sistemas con el MOFA**

El contenido del control interno es discutido con el MOFA antes de ser remitido para aprobación de la junta directiva del ICDF.

### **Auto-auditoría bajo el sistema de control interno**

Que el borrador del sistema haya sido finalizado no significa que no habrá cambios. Se requerirán enmiendas en base a cualquier cambio en la estructura de la organización o en el entorno externo. El sistema es dinámico y toma en consideración las operaciones y actividades del ICDF. El sistema es revisado regularmente en vista de los cambios en el entorno operacional, asegurando que el sistema permanezca efectivo. Además, la auto-auditoría es una tendencia de la administración moderna. Conformar uno de los tres pilares de la administración corporativa, junto con los controles internos y las auditorías internas.

Las auto-auditorías se realizan usando los



mismos conceptos del sistema de control interno. El ICDF ofrece instrucción y cursos para familiarizar a los empleados con el concepto y significado de la auto-auditoría. Más aún, también se presentan ejemplos y ejercicios prácticos para mejorar la concientización.

La orientación para las auto-auditorías se lleva a cabo en forma separada para los entes administrativos y operativos, debido a la diferencia en los componentes de control y los riesgos de cada uno de ellos. Desde que el personal del ICDF se ha familiarizado con los controles internos durante el proceso de diseño, ellos entienden el concepto de las auto-auditorías con respecto a los procedimientos operacionales, y determinación y evaluación de riesgos. Como resultado, los ejercicios de auto-auditoría fueron bastante exitosos.

A continuación se explican las operaciones de auto-auditoría bajo el sistema de control interno:

### **Metas y alcance**

La meta de realizar auto-auditorías es implementar el mecanismo de auto-vigilancia bajo el sistema de control interno y reaccionar a los cambios en el entorno. Las auto-auditorías pueden también ayudar a realizar reajustes al sistema de control interno, elevando de esta forma la calidad y eficiencia del departamento de auditoría interna.

Las auto-auditorías se llevan a cabo en todas las áreas bajo el sistema de control interno. El Grupo de Trabajo para Control Interno es responsable de fijar los horarios, procedimientos, controles y revisiones para todas las auto-auditorías. La Oficina de Auditoría se responsabiliza de llevar a cabo el entrenamiento, contacto y disposición, así como explicar cualquier aspecto referente a la auto-auditoría que no entiendan los departamentos. El

grupo de trabajo también revisa la examinación cuando ésta se realiza.

### **Tipos y uso de formularios**

Tres tipos de formularios se usan en las auto-auditorías: (1) la Lista de Componentes del Control Interno, que enfoca en revisar el entorno del control, evaluación de riesgos, operaciones de control, información y comunicación, y vigilancia; (2) el Formulario de las Operaciones de Auto-auditoría, que registra el proceso y los resultados de la auto-auditoría en cada área de operaciones; y (3) el Formulario del Estado de Mejoramiento, que usa la Oficina de Auditoría en sus reauditorías.

### **Procedimientos de examen**

Antes del inicio de cada año, cada departamento toma en consideración el riesgo del control interno y decide sobre las metas de examen del año, así como las áreas, frecuencia y estado del progreso de los exámenes. El procedimiento del examen se divide en tres etapas. Primero, el departamento realizar una auto-auditoría. Segundo, los auditores revisan la auto-auditoría. Finalmente, la auto-auditoría es evaluada por el grupo de trabajo.

Los resultados de la auto-auditoría son combinados con el grado de éxito en las mejoras y un programa de incentivos. A través del aprendizaje, educación sobre procedimientos y participación conjunta, los empleados obtienen un mejor entendimiento sobre el sistema de control interno. Esto también refuerza su sentido de responsabilidad hacia su trabajo y eleva la eficiencia interna.

### **Alcance y frecuencia de los exámenes**

Las auto-auditorías y auditorías internas son consideradas igualmente importantes bajo el sistema

del control interno. Por lo tanto, el alcance de la examinación cubre las áreas diseñadas bajo el sistema de control interno. En principio, las operaciones en general deben pasar por un examen combinado una vez al año, mientras que la frecuencia de los exámenes a niveles específicos de operaciones puede ser determinada según las necesidades. Esto asegura la efectividad del sistema de control interno.

### **Definición de evaluación y lenguaje de juicio**

El lenguaje usado en las auto-auditorías es clasificado ya sea como apropiado o inapropiado. Esto se refiere a la efectividad del diseño del sistema con respecto a la operación que está siendo examinada, y si los objetivos y metas han sido alcanzados. Además, las palabras “efectivo/no efectivo” se usan para juzgar el sistema y determinar si ayuda a alcanzar las metas.

### **Revisión**

El Grupo de Trabajo del Sistema de Control Interno se responsabiliza de revisar todos los aspectos relacionados con las auto-auditorías.

### **Conclusión**

La implementación del sistema de control interno tiene un valor práctico para el ICDF en las siguientes cuatro áreas específicas:

- **Establecimiento del sistema organizacional**– El sistema de control interno fue completado en 2003, permitiendo que el ICDF tome un paso significativo hacia la creación de un mecanismo de administración.
- **Presentación de operaciones sostenibles**– La continua implementación de las auto-auditorías y

auditorías internas acumularán experiencias y ampliarán su uso dentro de la organización, conduciendo a operaciones sostenibles.

- **Fortalecimiento del apalancamiento administrativo**– La administración de los ciclos operacionales en cada área de las operaciones ayuda a la administración en el apalancamiento efectivo de recursos, y completa la misión de la junta y la agencia supervisora.
- **Búsqueda del consenso entre todos los empleados**– En la implementación del sistema de control interno, todos los empleados del ICDF aprenden métodos para cuantificar el riesgo y lograr el consenso basado en consideraciones sistémicas.

Durante el año pasado, el ICDF ha hecho el difícil primer paso hacia el establecimiento de un sistema de control interno. Esos pasos han sido exitosos gracias al apoyo de la administración superior y los esfuerzos de todos los empleados. En el futuro, el ICDF continuará administrando auditorías internas y llevando a cabo auto-auditorías en un esfuerzo por mejorar más la organización y permitir que el sistema sea implementado en todas las áreas de operaciones. A través de esos mecanismos, el ICDF continuará trabajando hacia su meta de convertirse en una institución de desarrollo internacional profesional, sistemática, transparente y responsable.